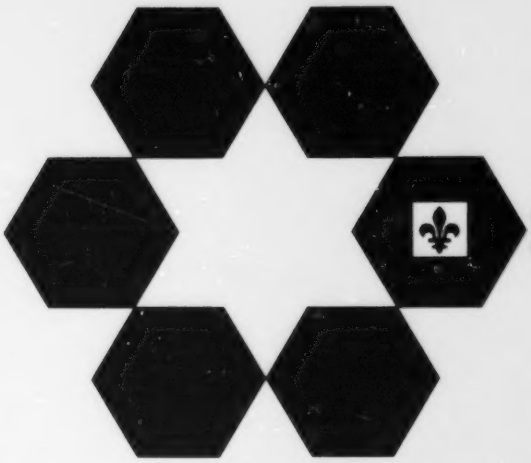
ÉTUDES ET DOCUMENTS 8



Conseil supérieur
de l'éducation

Le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi

Jacinthe Bédard

Québec

89-01808/

LE PERFECTIONNEMENT ET LE RECYCLAGE DE LA MAIN-D'OEUVRE EN EMPLOI

La série **Études et documents** comprend des textes de différents types: études, analyses documentaires, recherches exploratoires, rapports d'entrevues, analyses statistiques...

Le contenu de ces documents est essentiellement technique et documentaire. Il n'engage donc pas la responsabilité du Conseil supérieur. Cette précision n'infirme en rien la qualité de ces textes. Elle confirme cependant explicitement que chaque document demeure sous l'entière responsabilité de son signataire.

Le rapport d'entrevues intitulé **Le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi** fait partie des dossiers qui ont servi au Conseil supérieur de l'éducation pour la préparation de son avis au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la science, **Le perfectionnement de la main-d'oeuvre au Québec: des enjeux pour le système d'éducation.**

Rapport d'entrevues réalisé dans le cadre de la préparation de l'avis au ministre de l'Éducation et ministre de l'Enseignement supérieur et de la Science
Le perfectionnement de la main-d'oeuvre au Québec: des enjeux pour le système d'éducation

Avis adopté à la 340e réunion
du Conseil supérieur de l'éducation
le 13 novembre 1987

ISBN: 2-550-14200-4
Dépot légal: premier trimestre 1988
Bibliothèque nationale du Québec

TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DU RAPPORT. 1

1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI 3

2. ÉVOLUTION DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI . . . 7

3. ÉTAT DE LA SITUATION 9

3.1 Petites entreprises 9
3.2 Entreprises de taille moyenne 13
3.3 Grandes entreprises 16
3.4 Catégories de travailleurs 20

4. POSITION SYNDICALE FACE À LA FORMATION 25

5. ENGAGEMENT DES GOUVERNEMENTS 27

5.1 Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada 28

5.1.1 La formation en établissement . . 30

5.2 Commission de Formation Professionnelle (Ministère de la Main-D'oeuvre et de la Sécurité du Revenu) 32

6. RÔLE DE L'ÉDUCATION 35

7. RELATIONS CFP - ÉDUCATION - ENTREPRISE 39

8. FORMULES D'AVENIR POUR LE PERFECTIONNEMENT ET LE RECYCLAGE DE LA MAIN-D'OEUVRE 43

9. BESOINS À COMBLER ET SUGGESTIONS 49

CONCLUSION 53

ANNEXE 1

ANNEXE 2

PRÉSENTATION DU RAPPORT

Le présent rapport constitue la synthèse des principaux éléments qui ressortent de l'ensemble des entrevues effectuées dans le cadre d'une étude exploratoire portant sur la formation en cours d'emploi. Cette étude a été faite comme appui aux travaux du Conseil supérieur de l'éducation et de sa Commission de l'éducation des adultes.

Afin d'en arriver à la vision la plus juste possible de la situation qui prévaut en formation en cours d'emploi, nous avons procédé à un échantillonnage du monde du travail qui recouvre différents secteurs d'activité et prend également en considération la taille de l'entreprise ou de l'établissement. En outre, nous avons tenu à obtenir la version des travailleurs en les rencontrant soit individuellement, soit par leurs syndicats ou leurs associations. Des quarante-quatre (44) entrevues réalisées entre février et juin 1987, vingt-quatre (24) ont eu lieu dans des entreprises privées, six (6) auprès de syndicats ou associations et les autres, soit quatorze (14), dans le secteur public ou parapublic. La liste des personnes qui ont été interviewées se trouve à l'annexe 1.

La durée moyenne des entrevues a été d'une heure et trente minutes. La grille que nous avons élaborée pour nous guider lors de nos entrevues touche les quatre aspects suivants:

1) l'évolution de l'entreprise et du monde du travail;

2) les pratiques de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre en emploi;

3) le futur prévisible du perfectionnement et du recyclage de la main-d'oeuvre, et enfin

4) des moyens pour rapprocher le monde de l'éducation et celui du travail. (La grille complète d'entrevue est en annexe 2).

Tout en ayant conscience des limites de cette étude qui s'est déroulée dans un laps de temps relativement court, nous croyons que la qualité des propos recueillis que nous avons essayé de rapporter le plus fidèlement possible, tout en respectant l'anonymat auquel nous nous étions engagés, contribuera à apporter un éclairage profitable aux personnes intéressées à la formation en cours d'emploi.

1. DÉFINITION ET OBJECTIFS DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

La formation en cours d'emploi consiste en un ensemble d'activités d'apprentissage ou de perfectionnement à caractère davantage pratique que théorique visant à rendre l'employé plus apte à effectuer efficacement son travail au sein de l'entreprise ou de l'organisme auquel il appartient.

Pour ce qui est de la formation en entreprise, les personnes consultées nous ont précisé, dès le départ, qu'elle n'a de raison d'être qu'en fonction de l'objectif ultime de l'entreprise qui est de maximiser les profits grâce à un accroissement de la productivité. Pour ce faire, il s'avère de plus en plus impérieux d'amener le travailleur à maîtriser la nouvelle technologie afin d'arriver à optimiser le rapport qualité-coût. Ainsi, du point de vue de l'employeur, la formation servira de facteur de rentabilité dans un monde de compétition que l'on qualifie souvent de féroce, où seules les meilleures entreprises survivent et continuent de se développer. Dans ce contexte, la formation, du point de vue de l'employé, a, en premier lieu, comme but de lui permettre de conserver son emploi et, en second lieu, d'assurer sa progression au sein de l'entreprise.

Ces premières considérations peuvent nous porter à croire que l'on se trouve bien loin des objectifs de développement de la personne, si chers au monde de l'éducation qui situe la formation globale de la personne au coeur de ses préoccupations. Mais il ne faut pas se méprendre: c'est avec du personnel et du personnel qualifié que l'entreprise fonctionne et, si l'entreprise ne fait pas de profits, il n'y a tout simplement pas d'entreprise. Ceci dit, dans la majorité des entreprises consultées, on s'intéresse souvent grandement au personnel en place que l'on tient à conserver dans la mesure du possible. La formation se révèle un moyen privilégié pour le faire. D'ailleurs, même dans le secteur de l'industrie lourde qui a connu des réductions massives de main-d'oeuvre dues à la crise économique du début des années 80 et aux changements technologiques sans précédent qui ont suivi, on considère de plus en plus inacceptable de "laisser de côté les vieux employés". On estime que les entreprises doivent s'acquitter de leur responsabilité sociale et morale en procédant au recyclage de leur main-d'oeuvre afin de lui permettre d'assurer la transition de l'ancienne à la nouvelle technologie.

Au-delà du développement des habiletés proprement techniques, la formation en fonction des nouvelles technologies, notamment, a comme but ultime un changement

d'attitudes, un changement de culture presque, où le rapport "homme-machine" se trouve profondément modifié. Le travailleur perd, en effet, le contact direct avec la machine pour exercer des habiletés d'un autre ordre, telles celles de planification et de contrôle; cela, dans un contexte de polyvalence et de travail en équipe.

2. ÉVOLUTION DE LA FORMATION EN COURS D'EMPLOI

Il y a trente ans à peine, à l'exception des personnes qui occupaient des professions libérales, les travailleurs québécois n'avaient, en moyenne, qu'un cours primaire. Ceux qui rentraient à l'usine possédaient rarement une formation technique spécialisée et ils faisaient généralement leur apprentissage par expérience ou, comme on le dit couramment, "sur le tas". Des changements étaient parfois apportés dans la routine, mais, somme toute, l'ouvrier avait le temps de s'adapter.

La formation en cours d'emploi a commencé à se développer de façon assez structurée au début des années 60. Les gens qui désiraient apprendre un métier ou se perfectionner avaient la possibilité de le faire, parfois même sur le temps de travail, à raison de deux ou trois heures par semaine. C'est à cette époque que l'on a commencé à conclure des ententes avec les commissions scolaires. Dans d'autres cas, les travailleurs étudiaient par eux-mêmes dans des livres ou encore s'inscrivaient à des cours par correspondance. Là où la formation était possible (dans les grandes entreprises, généralement), les cours suivis permettaient aux gens de métier de monter d'échelon à la suite d'examens de qualification passés dans l'usine.

Dans les vingt années qui ont suivi, la formation en cours d'emploi a été continuée sans apporter de modification à la structure du travail. Cependant, au début des années 80, le monde du travail a connu l'avènement précipité de la nouvelle technologie informatique qui a bouleversé non seulement la tâche du travailleur mais aussi tout le fonctionnement de l'entreprise. Le travailleur s'est vu confier des tâches exigeant moins d'habiletés manuelles, mais plus d'habiletés d'analyse, de décision, de contrôle. Aussi, pour faire face à tous ces changements, on a intensifié et diversifié la formation. On a également cherché à en élever le niveau, le secondaire professionnel devenant ainsi un minimum. On a parfois exigé que la formation soit de niveau collégial et, quand il s'agissait de développer des habiletés nouvelles de gestion des ressources humaines et matérielles, on a davantage pensé au niveau universitaire.

De façon générale, même là où il ne se faisait pas ou peu de formation, les dirigeants reconnaissaient plus que jamais son importance. Certains allaient jusqu'à affirmer qu'il fallait traiter la formation de façon aussi professionnelle qu'ailleurs dans l'entreprise, au même titre que la production.

3. ÉTAT DE LA SITUATION

3.1 Petites entreprises

Soulignons d'abord que la majorité des entreprises récemment créées sont de petite taille et que la plupart des gens qui "se lancent en affaires" ne possèdent initialement pas de formation en administration, bien qu'ils détiennent plus qu'auparavant de savoir-faire sur le plan technique.

Disposant de peu de ressources et étant très dépendantes du marché, les petites entreprises n'ont guère de temps à consacrer à la formation. Pour ces entreprises, il faudrait que la personne nouvellement engagée soit immédiatement productive. Et pourtant, la réalité des choses est bien différente: les petites entreprises recrutent souvent les gens les moins formés qui, après un temps relativement court d'entraînement, cherchent à trouver un emploi dans une grande entreprise ou au gouvernement, où les conditions sont meilleures.

Pour éviter les désagréments liés au recrutement et à la sélection du personnel, un grand nombre de petites entreprises, selon ce qu'on nous a dit, font affaire avec des entreprises de placement de personnel temporaire ou encore donnent des contrats en sous-traitance, ce qui

reporte le problème à un autre niveau puisque, là aussi, on est très soumis aux fluctuations du marché. Les employés de ces compagnies, généralement jeunes et possédant une assez bonne formation technique de base, continuent à apprendre par expérience en passant d'un contrat à l'autre. Ce genre de formation, quoique très valable, a toutefois ses limites et, comme il est plus facile de "vendre" les services d'une personne possédant les connaissances techniques les plus récentes, il est souvent plus facile de s'adjoindre du personnel fraîchement formé que de perfectionner l'ancien. C'est ce qui occasionne une rotation de personnel quasi incessante dans ce genre d'entreprise.

D'après les personnes rencontrées, dans les petites entreprises, on ne peut se permettre de perdre un client pour suivre un cours; ce qui fait que, si l'employé veut se former, il le fait généralement à ses frais et le plus souvent en dehors des heures régulières de travail, sauf lorsque l'entreprise bénéficie de programmes de subvention à la formation, ce qui est relativement rare. Et si les très petites entreprises font si peu appel à l'aide gouvernementale en matière de formation, c'est bien parce qu'il faut beaucoup trop de temps pour négocier une entente de service avec la Commission de formation professionnelle et, ensuite, faire affaire avec un

établissement d'enseignement. Beaucoup trouvent toujours très compliqué de s'adresser aux services gouvernementaux.

Il y a pourtant des ministères ou organismes para-gouvernementaux qui paraissent plus accessibles aux petites entreprises et dont on entend dire "qu'ils donnent exactement l'information et la formation qu'il faut". Ce sont les organismes ou ministères à vocation économique qui comptent dans leur personnel des conseillers en soutien administratif et en gestion comptable. Ces professionnels ne prétendent pas être des spécialistes de la formation; ils aident les gens de façon concrète en leur fournissant des outils, par exemple en leur montrant comment monter un système comptable, ce qui prend environ deux journées de travail. Ils assurent subséquemment un suivi technique auprès de l'entreprise. Il leur arrive également de mettre en contact une petite entreprise en phase de démarrage avec une entreprise florissante du même genre située dans une autre région et d'organiser sur place un stage de formation de deux ou trois jours, afin que la jeune entreprise profite des connaissances professionnelles de l'entreprise d'expérience. Lorsque les entrepreneurs débutants manifestent de graves lacunes sur le plan de la formation, ces conseillers encouragent fortement les jeunes entrepreneurs à poursuivre leur formation dans des maisons d'enseignement. Ils en font

même parfois une condition de prêt. Les cours dispensés par les services d'éducation des adultes des cégeps sont les plus souvent recommandés.

Les gens des petites entreprises que l'on a interrogés nous ont indiqué que la formation au sein des entreprises de petite taille se faisait plus souvent qu'autrement par les pairs ou par les dirigeants de l'entreprise. Après avoir reçu les informations d'usage sur le fonctionnement global de l'entreprise, le nouvel employé est placé sous la responsabilité d'une ou de deux personnes d'expérience, dont la compétence est reconnue. Ces personnes d'expérience servent en quelque sorte de ressource au jeune employé.

On nous a également fait savoir que les représentants des entreprises manufacturières jouaient fréquemment un rôle de formation au sein de la petite entreprise. Dans certains cas, ce sont, en fait, eux qui fournissent le plus de formation à l'entreprise. Ainsi, est-il assez habituel que la formation du personnel soit intégrée au contrat d'achat d'une nouvelle machinerie. Les fabricants se servent, en outre, de la "stratégie" de formation pour que leurs clients gardent bien en mémoire les qualités de leur produit et qu'ainsi soit assurée une meilleure vente ou distribution.

Finalement, dans l'ensemble des entrevues effectuées dans les petites entreprises, il appert que la plupart des personnes qui travaillent dans celles-ci se forment principalement par leurs propres moyens, en prenant des cours, en consultant des experts ou des amis ou encore en poursuivant des recherches personnelles.

3.2 Entreprises de taille moyenne

La formation semble davantage intégrée aux moeurs de l'entreprise de taille moyenne qu'à celles de l'entreprise de petite taille. Il s'agit là d'un acquis plutôt récent, cependant, et il est lié de près au virage technologique des dernières années.

Les entrevues nous ont révélé que, au moment des premiers achats d'équipement informatique, rares sont les établissements qui avaient songé à la formation immédiate de leur personnel. Après quelques déboires qui ont coûté beaucoup de temps, on a compris la nécessité de la formation. À peu près chaque entreprise s'est dotée d'un plan de formation, avec ou sans aide financière et technique des commissions de formation professionnelle (CFP). Bien qu'avec réticence parfois, en raison de la lourdeur de l'appareil gouvernemental, on consent plus volontiers que dans la petite entreprise à se soumettre

aux exigences de la collaboration entreprise-CFP-éducation, car, dans l'entreprise moyenne, on dispose d'un service du personnel, si petit soit-il. On ne se soucie guère de savoir comment la CFP et l'éducation arrivent à s'entendre. Ce qui est important, c'est d'obtenir ce que l'on veut; et ce que l'on veut dans plusieurs cas, c'est que le gouvernement paie pour que la formation pratique soit donnée dans l'entreprise par du personnel qualifié de l'entreprise. Selon plusieurs, il n'y a, en fait, que la formation pratique qui soit véritablement rentable pour l'entreprise, car elle permet au personnel de se perfectionner tout en produisant. De façon générale, on préfère un formateur qui provient de l'entreprise à un professeur ordinaire, car le premier est plus en mesure de répondre aux besoins de formation spécifiques de l'entreprise.

Toutes les entreprises visitées qui profitent présentement des programmes de soutien à la formation en entreprise (P.S.F.E.) se sont dites très satisfaites, parce que ces programmes cherchent à répondre aux besoins réels des travailleurs de leur entreprise, sans égard au nombre de personnes concernées par chaque spécialité.

Dans les entreprises constituées de divers services interreliés ou encore dans celles qui offrent des services professionnels variés, on semble apprécier tout

particulièrement la formule de cours ou de séminaires de deux à trois heures chacun. Chaque séminaire est préparé par un gestionnaire ou professionnel de l'entreprise, dont la notoriété dans sa spécialité n'est plus à faire. Il est assisté au besoin par un membre du service du personnel. Dans le déroulement de la session, le formateur commence généralement par un exposé avec document d'appui, suivi d'une période d'échange avec les participants. Suivant l'intérêt manifesté préalablement pour un sujet donné, il arrive qu'une session soit reprise deux ou trois fois avec des groupes différents ou encore qu'elle soit filmée sur vidéo et rendue disponible aux personnes intéressées. En plus de fournir des renseignements pertinents par rapport aux questions traitées au sein de l'entreprise, ces séminaires de formation ont le mérite de renforcer le sentiment d'appartenance en favorisant les échanges entre les employés affectés à différents secteurs ou dossiers.

Sauf lorsqu'elle est directement reliée aux fonctions techniques assumées dans l'entreprise, auquel cas le salaire des personnes en formation peut être en partie remboursé grâce aux programmes de formation en entreprise, la formation a habituellement lieu en dehors des heures de travail. Cependant, les entreprises sont généralement disposées à rembourser en tout ou en partie les frais de

scolarité de leurs employés. Dans les entreprises de taille moyenne, on encourage d'ailleurs les employés à poursuivre leur formation en s'inscrivant à des programmes réguliers offerts à temps partiel dans les collèges ou universités. La formation ainsi acquise est largement prise en considération dans la promotion de l'employé.

3.3 Grandes entreprises

Dans les grandes entreprises, il s'est toujours fait de la formation, mais jamais autant que ces dernières années, où, dans presque toutes les grandes entreprises visitées, on a dû procéder à la modernisation des usines existantes, quand on n'a pas dû carrément en construire de nouvelles et abandonner celles qui étaient trop désuètes pour qu'il vaille la peine de les rénover.

Contrairement à ce que l'on aurait pu anticiper, la formation n'a pas toujours précédé la mise en marche des nouveaux équipements. Peut-être avait-on présumé un peu trop de la capacité des ouvriers spécialisés de s'adapter à cette nouvelle technologie, car ce n'est souvent qu'après des erreurs et des pertes de temps coûteuses que des cours ont été donnés aux travailleurs, et encore a-t-il fallu procéder rapidement, sans grande préparation.

Depuis, la situation s'est grandement améliorée et, dans plusieurs grandes entreprises consultées, il est plus couramment admis d'informer le service du personnel de toute immobilisation, afin qu'il puisse procéder à la planification de sessions de formation, si besoin est. De plus, à un niveau plus général de fonctionnement de l'entreprise, on procède annuellement ou par semestre à la cueillette de besoins par l'intermédiaire des chefs de service. Cette cueillette de besoins est suivie d'un plan de formation qui est ensuite réalisé et évalué.

Pour répondre aux besoins de formation, plusieurs grandes entreprises rencontrées ont constitué pour elles-mêmes, au cours des années, une banque de cours disponibles qui est constamment mise à jour. Ces cours ont été ou conçus à l'interne, ou élaborés à l'externe et livrés à l'interne, ou encore conçus et offerts par des firmes de consultation, plus rarement par des maisons d'enseignement.

Il arrive que la formation soit totalement donnée à l'externe, à l'étranger, notamment, où les Québécois vont se familiariser avec de nouveaux procédés technologiques. Or, la formule que semblent privilégier la plupart des entreprises visitées est celle de la formation à l'interne, que ce soit dans le cadre d'un centre permanent ou

temporaire de formation ou, de façon plus courante, à l'intérieur de l'entreprise. On préfère concevoir et donner la formation à l'interne, afin de préserver et de continuer à développer les acquis techniques de l'entreprise. De plus, on estime que personne mieux qu'un employé de l'entreprise ne peut répondre aux besoins de formation pratique des travailleurs de cette entreprise. On pense, d'ailleurs, que les établissements d'éducation ont très rarement les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des entreprises, sans compter que les standards de performance en éducation sont, semble-t-il, nettement moins élevés qu'en entreprise.

Mais, pour arriver à de pareils standards, si tel est le cas, on ne doit ménager ni les efforts ni les ressources. Il en coûte souvent de 40 000 $ à 50 000 $ pour monter un seul programme autonome. On calcule approximativement de 30 à 50 heures de travail pour préparer une heure de cours magistral, de 85 à 100 heures pour monter un cours microgradué et autour de 200 heures pour élaborer un logiciel. Et l'on estime que c'est rentable, car l'erreur coûte encore plus cher. Des considérations économiques sont à la base de toutes les décisions de la grande entreprise et l'on cherche de plus en plus à évaluer l'impact direct de la formation sur le temps et la qualité d'exécution de la tâche.

Ce sont les dirigeants, des cadres de premier niveau couramment appelés contremaîtres, qui sont généralement sollicités pour concevoir et dispenser les cours de formation. Ainsi, sont-ils affectés temporairement au service de formation pour préparer, avec le soutien pédagogique du service de formation, du matériel modulaire devant servir à la formation théorique et surtout pratique des travailleurs. Ayant bien en tête la réalité de l'entreprise et munis d'une grande expérience technique, les dirigeants-formateurs deviennent les véhicules d'une véritable philosophie de développement des travailleurs au sein de l'entreprise, ce qui a un effet extrêmement positif sur le climat de travail.

Là où il se fait de la formation en grande entreprise, on cherche généralement à obtenir le maximum de qualité pour le minimum de temps alloué, ce qui donne des résultats plutôt satisfaisants dans l'ensemble. Cependant, il ne faudrait pas, selon certains, passer sous silence le fait que, en proportion de la taille des entreprises, relativement peu de travailleurs reçoivent de la formation, ceux-ci n'étant pas, pour la plupart, affectés à des postes à technologie de pointe, les entreprises ne voient pas ou peu l'utilité de les former de façon continue. Cela a pour conséquence de rendre un bon

nombre de travailleurs inaptes à occuper de nouvelles fonctions en cas de fermeture d'usine ou de département.

On ne peut terminer cette section sur l'état de la formation dans les grandes entreprises sans souligner les sommes considérables d'argent qui leur sont consenties par le gouvernement fédéral, tout particulièrement dans le cadre des programmes "Acquisition de compétences" et "Pénuries de main-d'oeuvre spécialisée" qui sont administrés par la Commission de l'emploi et de l'immigration. Même si ces programmes ne couvrent qu'en partie les énormes frais que doivent encourir les grandes compagnies pour la formation aux technologies nouvelles de leurs employés, ils semblent satisfaire leurs bénéficiaires au plus haut point. Les exigences à remplir sont sérieusement appuyées et, une fois que les grandes compagnies s'y soumettent, les choses se règlent rapidement. Parmi les personnes interviewées, plusieurs ont mentionné l'efficacité des fonctionnaires affectés à ces dossiers.

3.4 Catégories de travailleurs

Il semble que les ouvriers ne soient pas encore très sensibilisés à la nécessité de se former pour mettre toutes les chances de leur côté afin de conserver leur emploi et d'améliorer leur condition. Dans la plupart

des cas, ils comptent davantage sur le rapport de force établi par le syndicat face à leur employeur que sur leur propre formation pour se maintenir en poste.

La main-d'oeuvre spécialisée est généralement la première visée lors de la mise en place de toute nouvelle technologie. Les programmes de formation qui ont été proposés dans le passé à l'intention de ce groupe de travailleurs n'ont pas toujours tenu suffisamment compte de ses acquis de formation. La situation tend maintenant à se corriger, mais pas encore assez, selon les travailleurs concernés.

Le personnel professionnel est généralement très conscient de la nécessité de rester à jour en lisant, en se rendant à des congrès ou colloques ou en s'inscrivant à des programmes universitaires. Les programmes de maîtrise en administration sont particulièrement populaires auprès de ce groupe.

Pour la formation du personnel cadre, les compagnies s'adressent, beaucoup plus souvent que pour les autres groupes de travailleurs, à des firmes privées de consultants.

Le personnel féminin jouit, semble-t-il, des mêmes avantages que le personnel masculin dans l'ensemble des établissements ou entreprises consultés. Ce personnel a été, lui aussi, touché par la nouvelle technologie, particulièrement par l'informatisation d'un grand nombre d'activités de secrétariat. Les micro-ordinateurs et les machines à traitement de texte se sont répandus dans presque toutes les entreprises et, après une période de tâtonnement parfois un peu longue, la formation est devenue plus facilement accessible. Cela est moins vrai, cependant, lorsque l'on considère les emplois traditionnellement réservés aux hommes, où l'intégration du personnel féminin est loin d'être chose faite. C'est d'ailleurs ce qui a amené le gouvernement fédéral à placer les femmes comme clientèle prioritaire dans la formation touchant la nouvelle technologie et à inclure un pourcentage minimum de participation féminine comme élément de négociation avec les entreprises désireuses de profiter des programmes de subvention reliés à la planification de l'emploi.

Enfin, quand il s'agit de la main-d'oeuvre immigrante, les problèmes ne font que s'accroître lorsque ceux qui en font partie ne possèdent pas, à leur arrivée, une formation universitaire acquise dans un pays occidental. En ce qui concerne la formation, les immigrés se

trouvent aux extrémités de la courbe normale. En effet, d'après les données de Statistique Canada tirées du recensement de 1981, 27,8% de la population masculine immigrée a plus de 16 ans de scolarité, par rapport à 14,8% chez les Canadiens vivant au Québec, alors que, chez les femmes, cette proportion passe à 17,6% pour 10,3% chez les Canadiennes. Par ailleurs, 1,5% de Canadiens installés au Québec n'ont aucune formation, par rapport à 3,7% chez les immigrés. Chez les femmes, la différence est beaucoup plus marquée, étant donné qu'il y a 1,4% de personnes sans formation chez les résidentes québécoises d'origine canadienne, par rapport à 6,3% chez celles qui sont nées à l'extérieur du Canada. Cette dernière population, généralement venue au Québec grâce à la formule de parrainage, est particulièrement vulnérable au chapitre de l'emploi, d'autant plus que les femmes immigrées ne parlent souvent pas le français. Cela est dû au fait que, étant parrainées, ces femmes n'étaient pas, jusqu'à tout récemment, admissibles aux programmes de français, langue seconde, dispensés par le COFI (Centre d'orientation et de formation pour immigrants). Ces programmes leur sont maintenant accessibles mais sans allocation de subsistance et à condition d'avoir signifié leur intention de travailler au moment de leur

demande d'immigration.[1] Malheureusement, la plupart du temps, ces femmes ne savent pas avant leur arrivée au Québec qu'elles devront aller sur le marché du travail. Ce n'est qu'après avoir pris conscience que le salaire de leur conjoint ne suffit pas, qu'elles vont, le plus rapidement possible, prendre un emploi dans une maison privée ou dans une manufacture, où elles se retrouveront dans une sorte de ghetto puisque, ne connaissant pas le français, elles devront passer par l'intermédiaire de quelqu'un d'autre pour communiquer avec le patron. On note toutefois que certains progrès ont été réalisés depuis peu. En effet, des cours de français avec service de garderie sont présentement offerts à ces groupes. De plus, ils bénéficient de programmes de formation générale à temps partiel, ainsi que de cours professionnels spécialement conçus à leur intention.

---

[1] Cette règle ne s'applique que dans le cadre des programmes touchant les immigrants de la catégorie de la famille et des parents aidés. Signalons que les règlements s'adressant aux réfugiés diffèrent sensiblement de ceux régissant les immigrants. Il serait trop long de faire état de ces différences à l'intérieur du présent document.

4. POSITION SYNDICALE FACE À LA FORMATION

Les syndicats ne se montrent pas défavorables à la formation, dans la mesure où celle-ci a lieu sur le temps de travail ou à temps repris et que les coûts en sont entièrement défrayés par l'employeur. Néanmoins, rares sont les syndicats qui ont négocié une clause touchant la formation à l'intérieur de leur dernière convention collective, car, comme on nous l'a rapporté, la nouvelle technologie n'était pas encore intégrée à l'entreprise.

Selon les représentants syndicaux rencontrés, lorsque les travailleurs sont touchés par l'introduction d'une nouvelle machinerie, les discussions patronales-syndicales touchent principalement à la sécurité d'emploi. On met davantage l'accent sur des mesures se rapportant à la préretraite et au fonds de pension que sur des mesures visant à perfectionner le personnel demeurant à l'emploi de la compagnie. Cependant, là où on pratique la médiation préventive, il semble qu'il soit plus facile pour les parties syndicales et patronales de s'entendre sur un plan de formation du personnel.

La crise économique que l'on a connue il y a quelques années a rendu les syndicats conscients des impératifs économiques qui obligent les compagnies à accroître leur productivité. Aussi les syndicats ne peuvent-ils pas vraiment s'opposer à la nouvelle technologie. Ce qu'ils déplorent, c'est la baisse de la masse des travailleurs, provoquée par la fusion des fonctions que l'automatisation a rendu possible.

La préoccupation éducative n'est certes pas étrangère aux milieux syndicaux, puisque l'on se soucie depuis un bon moment déjà de bien former les représentants syndicaux, de façon à ce qu'ils défendent le mieux possible les intérêts des travailleurs. La formation donnée par les permanents syndicaux a surtout trait à l'action syndicale comme telle, quoique, depuis la promulgation de la loi 17 sur la santé et la sécurité du travail, une formation soit également donnée en ce sens. Depuis peu, on assiste à la montée d'un intérêt des syndicats pour la formation économique et administrative.

La formation du personnel est une question d'importance qui devrait dépasser le niveau des affrontements patronaux-syndicaux. Dans les milieux syndicaux interrogés, on verrait d'un bon oeil que le gouvernement légifère à ce sujet.

5. ENGAGEMENT DES GOUVERNEMENTS

En matière de formation de la main-d'oeuvre, l'engagement du gouvernement fédéral, par sa Commission de l'emploi et de l'immigration, ressort nettement. Elle ressort non seulement par les énormes budgets qu'il y consacre soit directement, soit par transfert de crédits à la suite d'un accord fédéral-provincial, mais également par les nouvelles orientations qui ont été prises concernant la formation sur mesure préparée à l'intention des entreprises. Dans le cadre des entrevues réalisées, il apparaît très clairement que le gouvernement fédéral a visé juste: l'attention autrefois portée exclusivement sur le chômeur passe un peu plus du côté du travailleur.

Certaines personnes interviewées déplorent le fait que le Québec soit aussi tributaire du gouvernement fédéral quand il s'agit de formation de la main-d'oeuvre. D'aucuns trouvent que ce n'est pas étonnant, étant donné que le Québec ne dispose même pas de données statistiques qui lui sont propres. Il lui est donc difficile de prévoir de façon assez précise les mouvements de main-d'oeuvre et les pénuries.

5.1 Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada

En premier lieu, précisons que l'accord Canada-Québec sur la formation en établissement pour les années 1986-1987, 1987-1988 et 1988-1989 n'a été paraphé que le 5 février 1987 par les ministres canadien et québécois de la main-d'oeuvre; pendant plus d'un an, une partie des budgets de formation administrés par la Commission canadienne de l'emploi et de l'immigration n'a donc pas été affectée au Québec. Des six programmes touchant la planification de l'emploi, deux concernent plus spécifiquement le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi. Il s'agit du programme d'acquisition de compétences et de celui relatif aux pénuries de main-d'oeuvre. Le premier s'adresse exclusivement aux entreprises et associations de 200 employés et plus, lorsque des changements technologiques ou de marché ont des répercussions sur les emplois, alors que le second peut inclure des entreprises de moins de 200 employés dont les stagiaires ont moins d'un an d'ancienneté.

Par la mise en place de ces nouveaux programmes, le gouvernement fédéral reconnaît que "la formation doit répondre à des besoins du marché du travail (...) et que la formation et le développement de l'emploi sont des responsabilités qui doivent être partagées entre le

gouvernement et le secteur privé". Ces affirmations de principe, que l'on retrouve en introduction du document synthèse des programmes/options liés à la planification de l'emploi, publié en mars 1987 par la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (CEIC), sont traduites de manière quantitative dans les différentes mesures préconisées. Ainsi prévoit-on un taux de remboursement salarial de l'ordre de 60% pour la partie théorique, de 25% pour la partie pratique en cours de production et de 75% pour les frais directs de formation, et ce, jusqu'à concurrence de 1 000 000 $ par année financière, par entreprise et par option. Il est à noter que la durée minimale de la formation acceptée pour fins de subventions est de trois semaines à temps plein et de quatre-vingt-cinq heures à temps partiel, pour un maximum de trois années de calendrier. Bien qu'ils ne fassent plus l'objet de remboursements supplémentaires comme c'était le cas auparavant, la priorité est toujours accordée aux groupes cibles (les femmes, les autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles) et, de ce fait, ces groupes font partie des négociations entre les fonctionnaires fédéraux et les entreprises.

Outre la formation en entreprise, le programme d'acquisition de compétences comporte une autre option qui, jusqu'à maintenant, n'a pas attiré beaucoup

d'intéressés, bien qu'elle ait comme objectif "d'aider les travailleurs (eux-mêmes) à s'adapter à l'évolution de la technologie et des marchés en contribuant à des fonds de fiducie pour la formation établie par une association d'employés, de façon autonome ou conjointement avec un employeur" (La Planification de l'emploi, p. 17). La formule de financement préconisée est relativement simple: la première année, le gouvernement fournit 50% des contributions des employés et éventuellement des employeurs, jusqu'à concurrence de 200 000 $ et, pour les deux années subséquentes, ce pourcentage passe à 33 1/3% jusqu'à un maximum de 100 000 $ par année. Toute formation donnée à partir de ce fonds doit viser spécifiquement l'acquisition ou l'amélioration de compétences liées à l'évolution technologique, jusqu'à ce que les sommes consenties par le gouvernement fédéral aient été complètement dépensées. Par la suite, le conseil d'administration de la fiducie a toute liberté quant à l'utilisation à des fins de formation du fonds constitué.

5.1.1 La formation en établissement

Tant pour le programme visant l'acquisition de compétences que pour celui touchant les pénuries de main-d'oeuvre, il est possible de procéder à la formation en établissement, soit par achats directs de cours dans

les établissements publics d'éducation, soit par des achats de formation sur mesure, encore là de préférence dans des établissements publics de formation. Nouvellement acceptée et reconnue, "la formation sur mesure se veut une formation spécifiquement adaptée aux besoins particuliers d'une entreprise, d'un organisme sans but lucratif ou d'un secteur d'activités économiques. Elle repose sur un diagnostic précis des besoins de formation et sur un programme élaboré en fonction de ce diagnostic" (La Planification de l'emploi, p. 27). Selon les personnes rencontrées, un avantage important de la formation en établissement est de ne rien coûter à l'entreprise pour ce qui est des frais directs de formation.

Toute forme de collaboration en matière de formation entre la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada et les entreprises québécoises doit recevoir l'assentiment du ministère québécois de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, par l'intermédiaire des commissions de formation professionnelle, qui ont pour mandat d'approuver tous les plans de formation que les entreprises doivent obligatoirement leur soumettre. Ce n'est d'ailleurs qu'après avoir obtenu l'autorisation de la CFP quant au type et à la durée de la formation demandée que la CEIC accorde une subvention à l'entreprise désireuse de former son personnel.

5.2 Commission de formation professionnelle (Ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu)

En premier lieu, ce que l'on remarque à propos de la Commission de formation professionnelle, c'est sa "visibilité", qui s'est développée par le biais des comités consultatifs régionaux (CCR) mis sur pied dans les divers secteurs de l'économie et ce, dans chaque région du Québec. Plusieurs ont indiqué que l'intérêt de participation qu'a manifesté l'entreprise privée à la naissance de ces comités s'est parfois émoussé depuis, en raison du peu de retombées concrètes qui ont suivi les réunions de ces comités. Plusieurs représentants des entreprises sont insatisfaits de voir que les CCR n'ont aucun pouvoir décisionnel et que leur rôle se limite à aider la CFP à préparer sa planification annuelle. Et la CFP, elle, regrette de ne pouvoir mieux planifier, parce que, dans certains secteurs, on ne planifie pas ou on le fait à très court terme, en fonction des vagues du marché.

La question "temps" a été fréquemment soulevée au cours des entrevues. "C'est trop long avant qu'on s'entende" disent les entreprises. Et la CFP de répliquer: "On répond le plus vite possible... et puis, on n'est pas tout seul là-dedans... il y a aussi l'éducation..."

Certaines entreprises trouvent tellement longues et compliquées les négociations avec la CFP et l'éducation qu'elles préfèrent se priver de subvention, et souvent, par la même occasion, de formation, plutôt que de s'astreindre à un pareil processus. La plupart, toutefois, en prennent leur parti pour obtenir ce qu'elles veulent, à savoir une formation dans leur entreprise, par un de leurs employés spécialisés et remboursée en grande partie. On reconnaîtra certainement là ce qui fait l'attrait des programmes de soutien à la formation en entreprise mis de l'avant depuis un peu plus d'un an par les commissions de formation professionnelle.

6. RÔLE DE L'ÉDUCATION

Les critiques adressées au monde de l'éducation sont souvent sévères. On considère que la formation donnée dans les services d'éducation des adultes ne tient aucunement ou très peu compte des besoins de la main-d'oeuvre. En effet, l'ouverture des réseaux, qui permet d'offrir n'importe quel cours, à condition qu'il y ait quinze personnes d'inscrites, et une certification, pose de sérieux problèmes quand il s'agit de formation professionnelle. On pense qu'une telle pratique ne devrait pouvoir s'appliquer que pour la formation générale, car, même si l'on dispose d'équipements spécialisés et de professeurs compétents, il ne s'agit pas là de raisons suffisantes pour donner un cours professionnel qui ne débouche sur rien en possibilités d'emploi. À l'inverse, lorsqu'il s'agit de chercher à obtenir, par la voie habituelle, des budgets du ministère de l'Éducation ou de l'Enseignement supérieur et de la Science pour dispenser de la formation à des groupes de moins de quinze personnes dans des secteurs où il y a pénurie de main-d'oeuvre, alors là la situation se complique.

Le monde de l'entreprise reproche tout particulièrement à l'éducation son incapacité à s'adapter au monde de l'entreprise privée. Les professionnels de l'éducation, les pédagogues comme on les appelle avec une pointe d'humour dans les entreprises, cherchent souvent à imposer les cadres stricts de formation auxquels ils sont habitués. C'est sur la durée de la formation proposée que plusieurs des entreprises rencontrées "accrochent". Selon elles, les spécialistes en éducation ne savent pas tenir compte des acquis des travailleurs. "Pourquoi donner un cours en 45 heures quand 15 suffiraient?" Cette dernière réflexion illustre assez bien le "temps" qui sépare (du 3 pour 1) le monde de l'éducation de celui de l'entreprise. En outre, les gens de l'entreprise accusent parfois le monde de l'éducation de réfléchir de façon trop "statique", comme si un cours, une fois préparé, pouvait être bon pour dix ans.

Malgré les reproches mentionnés précédemment, plusieurs des entreprises consultées continuent à faire affaire avec des maisons d'enseignement. Là où elles le font de façon régulière, c'est pour améliorer les connaissances de base de leurs employés. Les cours de français écrit ou de conversation anglaise occupent toujours une part importante des intérêts de formation des entreprises. Pour un certain nombre d'entre elles,

l'image de marque passe non seulement par une grande productivité, mais également par la qualité des communications orales et écrites.

Une forme de collaboration particulièrement appréciée par plusieurs entreprises consultées est celle de l'accueil des stagiaires provenant des programmes de formation professionnelle des commissions scolaires, des cégeps et des universités. Il va sans dire que cette collaboration est considérée valable dans la mesure où les étudiants jouissent d'un encadrement de qualité de la part de leur institution d'enseignement.

Par rapport à la formation sur mesure, ce sont les cégeps qui sont les mieux placés dans le système d'éducation pour profiter des ouvertures que ce nouveau programme permet en ce qui a trait aux possibilités de formation. En effet, les cégeps possèdent une bonne expertise technique de par leurs programmes bien rodés de formation professionnelle. De plus, plusieurs services d'éducation des adultes de ces derniers se sont montrés très ouverts à répondre prestement aux demandes de formation sur mesure, ce qui contribue à les faire apprécier de l'entreprise. Et la formation autofinancée, qu'en pense-t-on dans les entreprises interrogées?

"Pourquoi pas, répondent-elles, si la qualité y est et si le tarif demandé est compétitif par rapport à celui des firmes de consultants."

Les tentatives de coopération entre les universités et les entreprises, pour ce qui est de la formation, ont généralement pris l'allure formelle de programmes de certificats, à la grande satisfaction des gens concernés. Selon quelques personnes interviewées, les universités n'ont pas réussi, jusqu'à maintenant, à manifester assez de souplesse pour répondre à des demandes répétées de formation ponctuelle.

On remarque chez les étudiants adultes une tendance générale à prendre la formation au niveau le plus élevé possible. Ainsi, par exemple, si un cours de conversation anglaise se donne à la commission scolaire, au cégep et à l'université, plusieurs chercheront à le suivre à l'université, ce qui est, d'ailleurs, souvent encouragé par les entreprises.

7. RELATIONS CFP - ÉDUCATION - ENTREPRISE

Dans certaines régions du Québec, la CFP et l'éducation entretiennent des rapports très cordiaux de collaboration. Les mécanismes de concertation qu'ils ont mis en place sont fonctionnels et les interventions de chacun de ces organismes s'articulent bien. Dans d'autres endroits, cependant, on se tolère à peine et on dénigre volontiers le peu d'efficacité de l'autre instance.

Dans l'ensemble de la situation, il apparaît que les champs de juridiction supposément propres à chacun ne le sont, en fait, que sur papier. Idéalement, nous a-t-on dit, le processus devrait se passer comme suit: en premier lieu, la CFP devrait normalement établir le diagnostic des besoins de formation de l'entreprise; en second lieu, elle devrait préparer un devis de formation conjointement avec l'éducation; l'éducation donnerait ensuite la formation et, enfin, la CFP et l'éducation évalueraient l'ensemble du processus avec l'entreprise. "Il n'est pas surprenant que ce soit si long!",ne manquent pas de commenter les gens de l'entreprise privée. "Plus il y a de gens impliqués, plus longs sont les délais." Mais ils ajoutent aussitôt: "Nous ne voulons absolument pas nous mêler des histoires entre la CFP et l'éducation.

Qu'ils s'entendent entre eux." Et l'entente est loin d'être évidente, car, plus souvent qu'autrement, le devis pédagogique de formation n'est pas préparé en commun, mais bien par la CFP. Ce devis comprend non seulement la situation de l'organisme demandeur et la problématique soulevée, mais également les objectifs visés, le contenu du programme (par modules ou volets), la durée de la formation, de même que d'autres modalités telles la formule pédagogique à privilégier, le matériel à utiliser, voire les activités à réaliser. Les établissements d'enseignement se sentent brimés et ils réagissent en empiétant sur le terrain de la CFP, notamment en se mettant à faire du développement de marché; ce à quoi la CFP répond en menaçant de leur couper les vivres et d'aller carrément vers la libre entreprise. Cette opération de mise en marché que plusieurs institutions de formation ont déjà commencée comporte aussi le risque important d'ennuyer de façon irrémédiable les entreprises qui se font solliciter de toutes parts.

Depuis quelque temps, l'idée de mettre en place dans chaque région administrative un centre régional d'accueil et de référence qui servirait éventuellement de guichet unique au client fait de plus en plus son chemin. Plusieurs personnes interrogées sont favorables à cette idée, alors que d'autres nourrissent l'inquiétude

de voir, une fois de plus, s'installer une "super-structure" qui vienne compliquer les choses plutôt que de les simplifier. En vérité, ce que l'on craint le plus, c'est que ces centres coûtent cher à faire marcher et que, en bout de ligne, on dispose de moins d'argent pour donner une formation de qualité au client.

Le monde de l'entreprise, lui, se dit prêt à collaborer avec les organismes gouvernementaux, à condition que ces derniers sachent rendre les choses moins compliquées, moins lourdes et plus efficaces.

8. FORMULES D'AVENIR POUR LE PERFECTIONNEMENT ET LE RECYCLAGE DE LA MAIN-D'OEUVRE

Mentionnons d'abord que, dans presque toutes les entreprises visitées, on nous a demandé d'adresser une requête aux milieux de la main-d'oeuvre et de l'éducation pour qu'ils s'adaptent et s'assouplissent par rapport au monde de l'entreprise. De manière plus précise, voici ce que l'on nous a proposé pour satisfaire aux besoins de formation de la petite entreprise ou de certaines spécialités moins représentées au sein des entreprises. La négociation à la pièce que l'on pratique trop souvent de nos jours, selon plusieurs personnes interrogées, occasionne des pertes de temps inutiles. On préférerait à cela une formation moins spécifique peut-être, mais qui réponde bien à l'ensemble. Ainsi, propose-t-on que chaque cours soit minutieusement préparé avec une entreprise d'un secteur donné intéressée à s'engager davantage sur le plan de la formation et que, une fois "testée" auprès d'une ou de deux autres entreprises, cette même formation soit offerte à travers la région ou la province, par la voie éventuelle d'associations, de fédérations ou de regroupements.

À plusieurs reprises lors des entrevues, on a souligné la nécessité que la formation proposée soit de courte durée (une ou deux journées), quitte à ce qu'elle se poursuive à raison de deux ou trois séances par année. Dans certains cas, il faudrait prévoir que la formation puisse se donner le soir ou la fin de semaine.

La qualité du matériel de formation revêt une importance tout à fait particulière, parce que, une fois que le cours a eu lieu, c'est le document remis aux participants qui sert de référence et de prolongement au cours. C'est pourquoi il faut apporter le plus grand soin à la préparation de ce document. La démarche qui s'avère la plus appréciée consiste à élaborer un cours à partir d'un problème concret que vit une entreprise d'un secteur donné. Tout en tentant de régler le problème en question, on construit le cours et le matériel requis, en consultation avec les personnes impliquées dans la solution du problème. On valide ensuite la démarche auprès d'un autre groupe et on la rajuste au besoin. La conception modulaire des programmes s'avère très utile, car elle permet d'adapter le contenu en fonction des exigences propres à chaque entreprise.

Les coûts d'investissement nécessaires pour préparer une formation de deux à quatre jours dans de pareilles conditions s'élèvent facilement à plus de 20 000 $. Ce montant, qui peut sembler excessif a priori, ne l'est pourtant pas quand une évaluation du rendement, subséquente à la formation prodiguée, révèle une amélioration sensible du niveau de productivité.

Jusqu'à maintenant, des expériences semblables n'ont été possibles que par autofinancement. Cependant, il y aurait lieu, selon certaines personnes interrogées, d'examiner si, en fin de compte, il ne serait pas profitable économiquement et socialement d'envisager que la formule se répande grâce à une entente spéciale avec le ministère de la Main-d'oeuvre et de la Sécurité du revenu, ce qui permettrait d'aller au-delà de la structure régionale des commissions de formation professionnelle. Il faudrait se rappeler que les petites entreprises sont les plus démunies sur le plan de la formation et qu'elles le sont souvent aussi sur le plan des ressources financières et du temps dont elles disposent pour toute activité ne faisant pas partie de leur fonctionnement quotidien.

Dans les moyennes et les grandes entreprises, tout porte à croire que la formule des séminaires à l'intérieur de la compagnie tendra à se développer davantage. Pour la préparation de ces séminaires, les services de ressources humaines feront d'abord appel à leurs propres spécialistes, mais ceux-ci ne sauraient rester à la fine pointe des connaissances sans garder un contact constant avec les maisons d'enseignement et les centres de recherche et développement de la grande industrie. La collaboration avec les instances gouvernementales de la main-d'oeuvre se poursuivra sans doute, en premier lieu pour des raisons financières. Pour que cette collaboration soit plus appréciée sur le plan de la formation proprement dite, il faudrait que les ministères de la main-d'oeuvre et les établissements d'éducation arrivent à se mouler, pour ainsi dire, à la culture organisationnelle des entreprises. Pour reprendre sommairement les propos de personnes rencontrées, ce que les entreprises souhaitent d'abord recevoir du gouvernement, c'est de l'aide financière, c'est certain. Toutefois, si les maisons d'enseignement tiennent à s'engager dans la formation en entreprise, qu'elles se limitent à fournir l'encadrement pédagogique, car il existe davantage de spécialistes dans le monde de l'industrie que dans celui de l'éducation. Les maisons d'enseignement pourraient, si elles le désirent, fournir des moyens

pédagogiques pour valider les cours élaborés par les spécialistes des entreprises, aider à concevoir les examens et fournir l'accréditation finale.

Pour ce qui est de la structure de coordination que semblent privilégier les gens interviewés, elle s'apparente à celle des centres régionaux d'accueil et de référence, bien qu'elle se trouve dans un contexte global d'aide à l'entreprise. Ce lieu, qui pourrait se situer, par exemple, dans un centre industriel, devrait faciliter la circulation de l'information. À ce propos, il apparaît d'ores et déjà que, si les milieux de l'éducation et de la main-d'oeuvre veulent continuer de s'intéresser à l'accroissement de la productivité par le moyen de la formation, ils ne pourront résister très longtemps aux lois du marché en imposant toutes sortes de règles astreignantes. Dynamisme, rapidité, polyvalence: voilà ce que l'on demande à ces milieux de développer pour que leur contribution soit perçue de façon positive et enrichissante par le monde de l'entreprise privée.

9. BESOINS À COMBLER ET SUGGESTIONS

Dans cette dernière section de notre rapport, nous livrerons les suggestions entendues en cours d'entrevue dont on n'a pas encore fait mention.

Selon certaines personnes interrogées, l'éducation des adultes et la main-d'oeuvre devraient être regroupées et relever des mêmes autorités gouvernementales, ce qui faciliterait grandement l'estimation des besoins sur une double base régionale et provinciale et la réponse adéquate à ces besoins. On pense d'ailleurs qu'il faudrait procéder à une certaine rationalisation des services en éducation des adultes. À cet effet, on a cité plusieurs cas illustrant le manque de concertation entre les commissions scolaires et les cégeps d'une même région qui offrent des cours professionnels semblables, alors que les besoins en main-d'oeuvre ne le justifient nullement.

Dans la plupart des entrevues, on a souligné que l'aide gouvernementale en matière de formation était la bienvenue. À plusieurs endroits, on a avoué que, sans cette aide, on ne se soucierait pas autant de formation qu'on ne le fait présentement. Ainsi, la formation en

cours d'emploi devient-elle une préoccupation sociale d'ensemble dans le développement de notre collectivité. Cette nouvelle forme de collaboration entre le gouvernement et l'entreprise ne peut se faire sans engagement de cette dernière face aux travailleurs. Les programmes de subvention à la formation actuellement offerts à l'entreprise prévoient déjà la participation financière de celle-ci. Quelques personnes interviewées pensent qu'à cela devraient s'ajouter des contrats de formation obligeant les compagnies à rembourser une partie des subventions reçues en cas de licenciement de personnel.

Et les "congés-éducation"?[2] Bien sûr, il en a été question lors des entrevues, quoique bien timidement. Cette idée, sur laquelle la Commission Jean sur la formation des adultes s'était penchée au début des années 80, ne semble plus guère considérée comme réaliste après la crise économique que le Québec, comme tout le reste du monde occidental, a connue. Le raisonnement économique qui prévaut situe les congés-éducation sur le plan des avantages sociaux et, comme tout avantage social augmente les coûts de main-d'oeuvre, l'entreprise ne peut y voir beaucoup d'intérêt.

---

2 Par congé-éducation, on entend généralement un congé d'une période prolongée, avec solde ou non, pendant lequel un travailleur poursuit des études directement reliées ou non au poste occupé.

Les prochaines suggestions s'adressent davantage au monde de l'éducation, à qui l'on recommande tout particulièrement de veiller à la qualité de la formation de base. La maîtrise de la langue maternelle et une connaissance suffisante de la langue seconde reviennent constamment. Pour les non-francophones d'origine, on demande que le monde de l'éducation développe des formules souples d'enseignement du français en milieu de travail ou ailleurs. Des cours à la télévision ou sur vidéo pourraient recevoir la faveur de nombreux allophones, qui auraient ainsi la chance de mieux s'intégrer à la société québécoise. Il faudrait également trouver des moyens pédagogiques pour faciliter aux non-francophones la compréhension de notre législation exclusivement écrite en français. Pour ce qui a trait aux travailleurs francophones, c'est sur la maîtrise de la communication écrite que l'on insiste. Des cours de rédaction technique adaptés à des secteurs spécifiques de travail pourraient être très utiles. Enfin, à une époque où l'on cherche à développer l'exportation, on remarque que les cours de langue sont à l'honneur dans un grand nombre d'entreprises visitées.

Étant donné que plusieurs carrières d'entrepreneurs se dessinent avant la fin du cours secondaire, on estime, dans plusieurs milieux, que les préoccupations économiques et financières devraient faire l'objet d'une attention toute spéciale dans cet ordre d'enseignement. Selon certains, des programmes tels celui des "Jeunes entrepreneurs", mis de l'avant dans des commissions scolaires, devraient se répandre sur une plus grande échelle. Des formules d'échange, permettant à des stagiaires des institutions d'enseignement d'acquérir de l'expérience pratique pendant que des travailleurs de l'entreprise iraient se perfectionner, devraient pouvoir être mises en place. Tout en permettant à l'entreprise de sélectionner ceux et celles qu'elles embaucheront éventuellement, cela a l'avantage de garder les enseignants responsables de l'encadrement des stagiaires en contact constant avec le monde de l'entreprise, ce qui est un facteur primordial de la qualité de la formation sur mesure. On ne saurait trop insister sur la compétence tant technique que pédagogique que doivent posséder les formateurs des maisons d'enseignement que l'on adresse aux entreprises. Pour avoir des garanties sur la qualité de la formation, la plupart s'entendent à dire qu'il faut avoir le choix du professeur.

CONCLUSION

Il nous apparaît, à l'issue de cette série d'entrevues sur le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre en emploi, que la formation continue du personnel fait de plus en plus partie des préoccupations des entreprises les plus dynamiques. Cette formation prend des formes très variées, allant du parrainage, communément appelé "coaching", à des cours systématiques offerts par les établissements d'éducation, les firmes de consultation ou les entreprises elles-mêmes. Outre sa fonction proprement éducative, la formation remplit des fonctions à caractère plus social, comme l'accroissement du sentiment de compétence chez le travailleur ainsi que le développement du sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

Au moment où les établissements d'éducation sont à s'ajuster aux nouveaux dispositifs de formation sur mesure, les observations et interrogations recueillies et synthétisées dans ce rapport offrent ample matière à réflexion.

ANNEXE 1

SECTEUR PRIVÉ

ENTREPRISE	PERSONNE CONSULTÉE
Alcan	Gaston Ouellet vice-président, directeur du personnel
Abitibi-Price	Marcel Munger agent de formation
B.G. Checo	Gertrude Falardeau responsable, gestion des ressources humaines
B.G. Checo	Jean-Luc Tremblay ingénieur, secteur des projets internationaux
Bell	Roger Paquet directeur du secteur à la formation
C.G.I.	Bernard Fauché conseiller associé
Chlorophylle	Pierre Beaudoin directeur du service "Recherche et développement"
Clé de sol	Daniel Thibault assistant gérant
Coopérative de travailleurs "Libre expression"	Jocelyne Constant présidente et esthéticienne
Domtar	Alain Saint-Hilaire directeur, planification des ressources humaines et services d'emploi
Erika Day Nurseries	Erika d'Ysep présidente

Gaz Métropolitain	Pierre Pontbriand directeur gestion de la formation
Gérard Van Houtte	Jean Van Houtte
Groupe L.M.B.	Louis-Gaétan Fortin, gestionnaire de projets
Hôtel Bonaventure	Christine Shreeve directrice des relations humaines et de la formation
Institut des banquiers canadiens	Gil Désautels directeur régional-Québec
Lévesque et Beaubien	Gilles Gagné représentant
N.L. CHEM Canada	Gilles Delorier directeur des relations industrielles
Noranda	Henri Mikhaël directeur général, Montréal-est
Nutrinor	Odette Boivin conseillère aux ressources humaines
Quantum	Ghislain Cadoret consultant en informatique
Restaurants Saint-Hubert	Alain Beaudoin chef de service, centre de formation
Soleil	Francine Couture service du personnel
Tanguay	Gilles Chamberland directeur du personnel et de la fabrication

SYNDICATS OU ASSOCIATIONS	PERSONNE CONSULTÉE
Association des femmes d'affaires du Québec	Lise Cardinal agente de développement
Centrale des syndicats démocratiques	Jean-Jacques Lafontaine responsable de la formation
Confédération des syndicats nationaux	Étienne Giasson coordonnateur, service de la formation
Fédération de la métallurgie CSN	Pierre Dupont président
Fédération des syndicats du secteur aluminium	Jean Hallé conseiller syndical
Union des producteurs agricoles Fédération de Québec est, nord, ouest	Jacques Parent directeur des services d'éducation et de formation

SECTEUR PUBLIC

ÉTABLISSEMENT	PERSONNE CONSULTÉE
Cégep Montmorency	Jacques Ferland directeur adjoint à l'éducation des adultes
Centre hospitalier de Jonquière	Lyne Ash directrice du nursing
Centre hospitalier de Jonquière	Jacques Grenon directeur adjoint
Centre hospitalier de Jonquière	Philippe Tremblay directeur du personnel
Commission de formation professionnelle (MMSR)	Louis-Denis Fortin directeur général adjoint (région 03)
Gouvernement fédéral Emploi et Immigration	Daniel Laurendeau conseiller en planification et coordination de l'emploi
Gouvernement fédéral Emploi et Immigration	Claude Gervais consultant aux programmes de formation en entreprises
Gouvernement du Québec Communautés culturelles	Aleyda Lamotte agente de recherche et de développement socio-économique
Université Laval	Jean Sexton professeur, relations industrielles
Université de Montréal	Aude Dufresne professeur, communication
Université de Montréal Éducation permanente	Pierre Paquet responsable de recherche bureau d'études et développement
Université du Québec à Chicoutimi	Raymond Auger professeur et directeur de programme, Gestion de projets
Université du Québec à Chicoutimi	Claude Lalonde professeur et directeur de programme, Petites et moyennes entreprises
Société de développement des coopératives	Daniel Thouin agent de développement

ANNEXE 2

GRILLE D'ENTREVUE

- Évolution de l'entreprise et du monde du travail

    a) depuis 5 ans

    b) pour les 5 prochaines années

- Les pratiques de perfectionnement et de recyclage de la main-d'oeuvre en emploi

    a) par catégorie professionnelle

    b) les types de perfectionnement:

        - plan de carrière
        - mise à jour
        - réorientation

    c) le choix des opérations de formation

        - le système d'éducation? Pourquoi?
        - des autres organismes? Pourquoi?

- Le futur prévisible du perfectionnement et du recyclage de la main-d'oeuvre

    a) les tendances lourdes
    b) les intervenants et leurs implications
    c) les pistes d'avenir à explorer

- Des moyens pour rapprocher Éducation-Travail dans le recyclage et le perfectionnement de la main-d'oeuvre en emploi

Déjà parus dans cette collection

1. Tendances de l'évolution de la société québécoise et priorités qui s'en dégagent pour l'éducation

   Marie Lamarre

2. Des stratégies pour la qualité de l'éducation en Grande-Bretagne et aux États-Unis

   Arthur Marsolais

3. Des stratégies pour la qualité de l'éducation en France: réformes de systèmes et pédagogie différenciée

   Jacques de Lorimier

4. Le curriculum et les exigences de qualité de l'éducation

   Arthur Marsolais

5. La place des sciences sociales et humaines dans l'enseignement et la recherche: analyse statistique, 1976-1985

   Gilles Boudreault

6. Propositions et politiques sur l'école: principales interventions des dix dernières années

   Jacques de Lorimier

7. Propositions et politiques sur le collège et l'université: principales interventions des dix dernières années

   Jacques de Lorimier

À paraître

9. Le perfectionnement et le recyclage de la main-d'oeuvre dans quelques pays industrialisés

   Marie Lamarre

Hors-série

- Le deuxième cycle d'enseignement secondaire ou son équivalent: Comparaisons de sept systèmes d'éducation avec le système d'éducation du Québec

  Arthur Marsolais
  Jean-Louis Paré
  Paul Valois